经营最重要的事

DEAR FOUNDER

Letters of Advice for Anyone Who Leads, Manages, or Wants to Start a Business

快速有效解决99%的经营难题

[美] 梅纳德·韦伯 (Maynard Webb)
[美] 卡莉·阿德勒 (Carlye Adler) / 著
高玉芳 译

曾帮助公司实现年收入3000%的增长
《纽约时报》畅销书作家
梅纳德·韦伯 重磅力作

星巴克
前董事会执行主席
兼首席执行官
霍华德·舒尔茨
作序推荐

中信出版集团

版权信息

书名:经营最重要的事

作者:[美]梅纳德·韦伯 [美]卡莉·阿德勒

译者:高玉芳

ISBN:9787521710526

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

《经营最重要的事》
所获好评

《经营最重要的事》是一本人手必备之书，不仅对想要创办公司的人如此，对各个行业的领导人和管理人员来说，也是不可多得的指导手册。

——霍华德·舒尔茨

星巴克公司前董事会执行主席兼首席执行官

我在AdMob公司工作时，很荣幸认识了梅纳德。当时梅纳德在公司董事会就职，我为了满足急速增长的需求，正在学习如何组建和领导一个工程团队。在那段令人抓狂的日子里，不管事情多么出乎意料，不管我和团队遇到什么问题，他似乎都能发现，并且指导我们圆满解决。如果不是梅纳德这么多年来一直慷慨地向我们分享其睿智的想法和丰富的经验，我的工作会艰难得多。我一直在想如何扩大梅纳德的影响，让更多的创业者和领导者能够从他的指导中受益，《经营最重要的事》朝这一方向迈出了一大步。

——凯文·斯科特

微软公司首席技术官

当事情进展不顺利的时候，企业领导者和创始人可以寻求梅纳德·韦伯的帮助。他提出的建议就像一杯浓烈的鸡尾酒，既正中要害，又满怀同情。

——**吉姆·高茨**
红杉资本合伙人

我的技术生涯很精彩，坐在梅纳德旁边的三年，对我的领导风格产生了极大的影响。有了这本书，每个人都能领略到他那超人的智慧和细心的指导。我敢肯定，人人都会受益匪浅。

——**杰里米·金***
沃尔玛首席技术官

梅纳德构建的不仅是易贝的技术，他帮助我们建立了能够不断提高的运营模式，以及令我们引以为傲的文化。现在有了这本书，每一个人都能领略其智慧，听取其建议。经营公司的人应该将此书作为床头读物。

——**梅格·惠特曼**
流媒体平台NewTV首席执行官，惠普和易贝前首席执行官

梅纳德·韦伯和我们分享了其宝贵的经验。他所说的建议并非方法的简单罗列，而是经验丰富之人提出的颇具启发意义的观点。这是一本值得一读再读的书，不仅可以指导你制订规划，而且在你领导公司前进途中遇到新问题时可以作为参考。

——**小阿尔弗雷德·F. 凯利**
维萨（VISA）国际组织首席执行官

在这本书中，梅纳德·韦伯提醒我们，人不是生来就会创业，而是后天学会的。作为一名创业者，不仅要创办公司，还要有一种好的心态。

——**贝丝·阿克塞尔罗德***
爱彼迎全球员工体验项目负责人

梅纳德·韦伯总能高屋建瓴地指出成功之路——他能使公司从颠覆中看到机遇，使公司取得巨大的成功。这本书帮助创业者和领导者从新的视角看待日常管理中的问题并予以解决。

——杨致远

雅虎联合创始人兼首席执行官

这是创业者必不可少的手册，可以指导创业者顺利走过整个创业历程。

——马克·贝尼奥夫

赛富时公司（Salesforce）董事会主席兼首席执行官

真希望自己在创办太阳微系统公司时手里有这本书。现在我正在从事重要的创业工作——我的4个儿子。这本书将是他们阅读书目中的首选，对于私营企业中的超级经济新星来说也是如此。

——斯科特·麦克尼利*

Wayin公司联合创始人兼董事会主席，太阳微系统公司联合创始人

作为一名能够得到梅纳德·韦伯亲自指导的创始人，我深感荣幸。《经营最重要的事》一书可以指导你走过创业之旅的每一天，也充分体现了梅纳德·韦伯的聪明才智。

——左轩霆*

祖睿科技（Zuora）首席执行官，

畅销书《订阅模式的未来与运作》（Subscribed）的作者

每一位创业者都会面临艰难的挑战。这些挑战梅纳德·韦伯都遇见过。他那来之不易的建议，对于各行各业想要使企业更上一层楼的企业领导者来说有重要的指导作用。

——弗雷德里克·克里斯特#

Okta公司联合创始人兼首席运营官

创办企业极具挑战性，向来没有现成的解决方法。梅纳德·韦伯却在关键时期展现其才智，给予我们指导。他知道你所面临的挑战，会推动你以诚实、谦虚的态度勇敢地迎接挑战。梅纳德就是这样指导我的，现在他会给予你同样的指导。

——安德雷·哈达德#

Turo公司首席执行官

梅纳德是每个创业者理想的投资人：他乐于助人，有丰富的经验，总能给人以真知灼见。他与创始人和《财富》世界500强公司的领导者都共过事，因此有得天独厚的条件，见证过初创公司从创立到经过重重阻碍、最后取得成功的历程。他的信件对任何一个渴望创建公司的人来说都是绝对必要的。

——亚当·福鲁吉*

AppLovin公司首席执行官

（注：标*者为韦伯投资公司加盟成员，标#者为韦伯投资公司创始人和加盟成员。）

推荐序

快速帮你解决棘手的问题

星巴克前董事会执行主席兼首席执行官 **霍华德·舒尔茨**

真希望过去的40年，案头有此书可读。

幸好，近20年来，梅纳德·韦伯一直是我的朋友和顾问。

1998—2001年，我在易贝董事会工作，其间我们相识。这也是美国商业史上颇为独特的一个时期。20世纪90年代中后期，人们摩拳擦掌地想要开创一番事业，似乎每个人都有绝妙的商业点子，大量的资金投入无数的新兴企业中。

糟糕的是，大量资金的涌入掩盖了创业的艰难。因为一遇到问题就砸钱很容易。这一时期人们都自视甚高，许多创业者和企业领导者过度自信，以为自己能够创办长盛不衰的企业。

当互联网泡沫破灭时，经营企业常见的不容直视的现实问题就暴露出来，对于初创企业来说，尤其如此。一时间，领导者不得不做出艰难的抉择以应对错综复杂的挑战，例如，如何在低迷的市场筹集资金？如何有效地使用资金？如何在不牺牲核心价值的情况下发展下去？如何激励士气低落的员工？如何处置办事不力的员工？如何应对新的竞争对手？如何应对危机和失败？

今天的我们，从那个时代能够学到很多东西。

比如，顺境时做领导很容易，逆境时则困难得多。这就是为什么谦虚对创始人、企业家，甚至是经验丰富的首席执行官来说都至关重要。

毋庸置疑，我们每一个人并非任何时候都有应对之策，我们必须不断征求和认真思考他人睿智的建议。

我得澄清一下，我不是星巴克的最初创始人。1987年我和其他投资者买下星巴克时，它在西雅图有6家店。虽然它现在已经成长为一家全球化的企业，但我依然认为自己是一位创业者，仍旧在不断寻求新的方法以吸纳人才，致力于改善世界各地人们的生活质量。这种激情许多企业家都有，现在尤其重要。

我们正处于一个前所未有的、令人激动的变革时期，要解决健康、教育、交通和通信等社会各方面的问题，我们必须深思熟虑，创新方法。

解决方法和创意不仅来自有魄力的政府领导者，也来自私企和非营利组织的领导者。那些谦逊而有自知之明的领导者会创建可持续的、基于价值观的组织，不断筹集资金，吸引人才，高效运行，发展壮大。只有在这样的领导者的带领下，才能将最佳新产品和新服务推向市场，并在市场上占据一席之地。

这也是《经营最重要的事》一书这么及时、这么宝贵的原因所在。你的理念、你的组织也许的确颇具创新意味，但是你今天遇到的许多管理、运营、财务和自身领导力的问题却并不是新问题。一代又一代睿智的领导人已经解决过相同或类似的问题。针对这些反复出现的问题，这本书将毫无保留地为大家呈上解决方法。

本书的作者、我的朋友梅纳德曾经亲自解决过这些问题，或是帮助他人（包括我在内）解决过这些问题。他是我认识的最睿智的领导者之一，他创办和经营企业，仁心和策略兼备，世上少见。多年来，我从他身上学到很多东西。我很高兴他写这本书，与我们分享其经验和智慧。

梅纳德也理解创业者事必躬亲，因为我们迫切地需要快速解决问题。他就依据我们在日常领导事务和企业经营上必定会遇到的问题，将其建议进行了编排。这样，看《经营最重要的事》的时候，就像一有问

题就打电话向智者求教一般，快捷有效。

我和梅纳德都希望大家能够取得成功。这个世界比以往任何时候都需要能干的领导者，不仅具有创新意识，而且诚实守信，体恤他人，能够实现宏伟的创想，提供优良的产品和服务。要做到这一点，需要的不是商业学位，而是谦逊，需要在旅程的每一个阶段保持寻求和倾听明智忠告的动力。

就让这本书做你的导师和榜样、指导和顾问、知己和好友吧。带着你的疑问、你的焦虑，敞开心扉来读这本书，它会助你实现自己的梦想。

前言

每个人都能用得上的管理方法

大约两年前，我儿子凯文建议我读一下Medium（一个轻量级内容发行平台）上发表的一篇博文。文章讲的是一个儿子收到父亲写给他的一箱信。那位父亲生命垂危（儿子并不知情，直到他的父亲去世），信中对这个男孩如何度过一生中的重要时刻提出了建议。文章很伤感，令人震撼。最终证明这个故事是虚构的。

尽管如此，凯文还是督促我写信——给投资组合公司的创始人提供建议，指导他们解决在公司发展的各个阶段所面临的问题。他认为我可以帮助创始人解决公司日常管理的难题：当创始人之间发生冲突时，或者当董事会令其抓狂时，抑或是当创始人害怕其创意行不通时。

凯文的这个建议很好。我经常给组合公司超过85位的创始人提供此类建议。事实上，我确实很难找到时间和他们进行一对一的面谈。由于这么多的创始人面对的是同样的问题，而且他们求助无门，因此有必要将这些建议编辑成册，这样可以不用局限于某一次会议，而让更多的人受益。于是我就开始了所谓“给创始人的信”这一项目。

我最初的打算是给处于关键阶段的创始人写信，为他们提供帮助和指导。我写每一封信的时候，脑子里都有一位特定的创始人或特定的情景，但是由于许多创始人面对的是相似的挑战，所以事例和建议对其他创始人来说也可以借鉴，于是我开始把信件公开发表出来，而新的问题和请求也纷至沓来。

有许多话题可谈。没有完成季度任务怎么办？如何聚焦于重要的事

情？当关键的雇员离职时怎么办？……当谈论的话题超出我的专业范围时，我会找韦伯投资公司的董事提供建议。但是我们所做的还不止于此。韦伯投资公司最为特殊之处在于它是一个加盟成员网络——80多个成员，绝大多数我都和他们共过事，现在和我共同投资，为新创企业提供资金和指导。他们都创办过公司，并且已经上市，在快速发展的公司管理着各个部门，都有几十年的管理经验和行业经验。我们请求加盟成员写信，提供其所在领域方面的建议，他们都提出了宝贵的建议，包括：当公司被起诉了怎么办，什么时候设置销售佣金，如何应对进入自己领域的竞争对手，等等。

写了几十封信之后，我们就把这些信结集成书，作为礼物送给创始人。我们在旧金山找了个小印刷厂，印了几百册，很快就分发一空。创始人想要和朋友分享这些信件，询问他们如何才能多得到几册，给他们的团队或者作为节日礼物送人。围绕着送书，我和团队不断陷入麻烦之中，他们把我的书也没收了。我们在公司内部制作了一册电子书，从网上可以下载，但是书的内容很快就过时了。因为不断有新的挑战出现，所以我们只能不断地写信来应对这些挑战。

我之前写了一些信，后来还为我们的创始人写了一本书。我知道这些建议对许多我不认识的创始人也有用。许多人都面临同样的困难，但我没有机会和他们见面，或和他们一起工作。通过我在领英上的专栏——“有问题找梅纳德”（Ask Maynard），我和一些不认识的创始人取得了联系，但我还想更进一步。

我也意识到信的读者远比我之前预料的多。虽然我的工作大多数情况下是和技术行业的创始人打交道，他们寻求风险资本，并最终寻求上市，但是各个领域的创业者，不管企业大小，都觉得这些建议颇有助益。我曾经给我的理疗师一本书，他说这本书帮他看清了创办企业所面临的挑战。他的妻子是联合创始人，他请求妻子和他一起读书学习。据美国小企业管理局统计，仅仅在美国就有2 680万家小型企业，而且每年有60多万家新企业问世。有这么多的读者创办了小型企业，他们都面

对着一些相同的挑战。

最令我惊讶的是，有的人连创始人都不是，居然也需要这本书。不管是《财富》世界500强公司的高管还是刚刚迈入职场的千禧一代，拥有创始人的思维模式现在被视为宝贵的资本。

此外，我发现创始人常常需要的建议不只是如何筹集种子基金，或是如何选择最好的董事会成员，还包括如何与人打交道。他们需要知道如何管理他人，如何有领导风范。因此，这本书中许多信件聚焦管理和领导艺术。因为我职业生涯中大部分时间是担任《财富》世界500强公司的运营官，比如IBM（国际商用机器公司）、昆腾公司（Quantum）、捷威公司（Gateway）、海湾网络公司（Bay Networks）、易贝公司，而且我的经验来自在这些大公司工作的实践总结。此外，作为董事会成员，我给许多企业的领导者（非创始人）提过建议。许多信件中的建议就是用来应对他们遇到的挑战的，写信的时候，心中想的也是他们，但这些信对其他人来说也有参考价值。

我写这本书，意在突破我的关系网。我只和80多家公司打过交道，但是还有许多人像创始人一般思考，需要这些建议。也许你是一位一心想要进驻硅谷的创业者，也许你只是一个在城里开店铺的小企业主，抑或你在公司里刚刚被提拔为经理，但不管怎样，你总能从书中受益。

这本书旨在给人们提供指导，书中的信件就是为碰到麻烦的人提供建议。信件话题均为重要时刻的最重要建议。当你没有完成季度计划，或是名声不太好时，抑或需要鼓励时，直接看相关信件即可，无须把书从头读到尾。当然，你也许会从头开始读，还有许多人可能也会这么做，因为大家都很好奇，想要了解自己已经克服了什么困难，还会遇到什么困难。这本书是按照公司发展轨迹来写的。曾经合作过的公司已经壮大，我深受鼓舞和启发，便将本书按如下顺序组织起来：创立之初、发展壮大、成就卓越、传承发扬。当然我得告诉大家，这一过程极为艰难。

目前，我们正处于创业的黄金时期，各地的人们都积极投身于创业

大潮中。数量空前的大学生在学习创业的课程，65岁以上老人创办的公司每年都在增加，许多被精简的专业人士创办了自己的企业。有研究表明，还未踏上创业之路的人当中，有许多人梦想着创业。

取得成功很难，而且随着公司一步步的发展，成功的概率会越来越小。有大量的公司创办，但只有30%的公司能够发展到A轮融资阶段，而从A轮到B轮融资，只剩下一半的公司。而这个数字还会随着公司每一步的发展不断减半。[注]只有极少数的公司能够上市，能够传承下去的公司就更少了。

写这些信并将其编辑成书[注]，是爱心的付出，我希望这些信能帮助你不断提高，帮助你的团队实现梦想。与启发我写信的那位虚构的父亲不同，这些信并不意味着有关这些话题（或任何话题）讨论的结束。

---

1. Rowley, Jason D. “The Startup Funding Graduation Rate Is Surprisingly Low.” Mattermark,September 28, 2016.
2. 本书原版为书信体，为了方便阅读，中文版去掉了问候语和署名。——编者注

第一部分

创立之初

第一章

搭建团队

从0到1创建高效的团队